# الجودة الشاملة: غـاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات ؟

**أ. زروقي إبـراهيم**

أستاذ مساعد (أ) - كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير- جامعة سعيدة

Zerouki02@yahoo.fr

**أ. لحول عبد القـادر**

أستاذ مساعد (ب)- كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير- جامعة سعيدة

باحث ضمن مخبر التنمية المحلية وتسيير الجماعات المحلية **CLDL**- جامعة معسكر

aeklahouel@yahoo.fr

**الملخص:**

تهدف هذه الورقية البحثية إلى التركيز علـى دور إدارة الجـودة الشـاملة كغايـة فـي حـد ذاتهـا تصـبوا مختلف منظمات الأعمال إلى تحقيقها وبلوغها من خـلال تبني مفهوم الجودة أولا فـي نظـام العمليات، ثم السـعي نحـو تطبيق معايير التقييس العالمية (الإيـزو) كأحد دعائم تصدير المنتج لما بعد الحدود فالإيزو هنا تعتبر جواز سفر للمنتجات، ومن خلال إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر فـي الحـالـة الثانيـة وسـيلة بواسـطتها تـتمكن المؤسسـة مـن تنميـة وتحسـين مسـتوى الأداء العـام، وفق مفهوم إدارة الأداء وكـذا التحسـين المسـتمر لـلأداء KAIZEN، وهـي الإشكالية التي سوف نتناولها في هذه الدراسة.

**Résumé :**

L'objectif de ce document de recherche est de mettre l'accent sur le rôle de la gestion de la qualité totale comme une fin en soi diverses organisations commerciales aspirent à atteindre et atteint premièrement par l'adoption de la notion de qualité dans le système d'exploitation. Ensuite, la poursuite de normes mondiales de normalisation (ISO) comme l'un des piliers du produit d'exportation de l'après-frontière alors que ISO ici est un passeport pour les produits exportées, à travers la « Total Quality Management » qui est dans le second cas les moyens par lesquels une entreprise peut développer et améliorer le niveau de performance globale, Selon le concept de gestion de la performance ainsi que l'amélioration continue de la performance des KAIZEN, une problématique qui va étudié dans cette exposé.

**مقدمة:**

أدت التغيرات السريعة والمتلاحقة إلى زيادة اهتمام المؤسسات برغبات المستهلكين وجمع المعلومات عن خصائصهم واحتياجاتهم والعمل على تلبية هذه الرغبات للحصول على رضائهم، ولم يعد السعر هو العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل ظهرت جوانب أخرى اهتم بها المستهلك مثل الثقة في جودة السلع وابتكار أنواع جديدة من المنتجات والتنوع فيها، وأصبحت المؤسسات مهددة بترك السوق إن لم تستطيع مواجهة هذه المتطلبات، وأدى هذا إلى اهتمام المؤسسات بضرورة البحث عن الجودة والتميز كسلاح إستراتيجي للحصول على ميزات تنافسية يضمن لها البقاء في السوق ولتحقيق هذا سيتطلب أن يقوم كل فرد في المؤسسة بإجادة عمله من خلال إستراتيجية شاملة للتحسين المستمر في جودة المنتج سواء سلعة أو خدمة، وأن تكون هذه الإستراتيجية متميزة بالمرونة التي تمكن من إدخال التعديلات لتتلاءم مع احتياجات المستهلكين، وأن تبنى النظم إستراتيجيتها على أساس التوجه بالمستهلك.

بالإضافة إلى مفهوم الجودة في نظام العمليات ظهر مفهوم جديد يقوم على ضرورة اتصاف المنتج بمجموعة من المعايير والخصائص التي تسمح له بعبور الحدود الجغرافية لبلد واحد وسوق محلي إلى أسواق عالمية وبلدان أجنبية، تلك الخصائص وجدتها المؤسسة في معايير التقييس العالمية، وكان لزاما عليها هنا اكتساب شهادة الإيزو كمدخل لتطبيق نظام الجودة الأشمل.

لقد أصبح ينظر إلى مفهوم الجودة في عالمنا المعاصر وبيئة الأعمال التنافسية نظرة أشمل وأعمق من كونها وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج والعمليات، فقد نمى مفهوم الجودة وتخطى حدود إدارة الإنتاج وأصبحت الجودة إستراتيجية تنافسية وأساس لفلسفة إدارية شاملة هذه الفلسفة الإدارية المبنية على الجودة يطلق عليها مصطلح إدارة الجودة الشاملة **TQM** وهي فلسفة قدمها **Edward Deming** في اليابان منذ أكثر من 40 سنة ماضية. وبذلك تنامى دور نظام الجودة الشاملة في تنمية وتطور أداء المؤسسة الاقتصادية.

- **الإشكالية:**

هل الجودة الشاملة غاية في حد ذاتها أم وسيلة تصبوا من خلالها المؤسسة إلى رفع مستوى أداءها؟

- **الكلمات المفتاحية:**

الجودة والجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة، نظام الجودة الشاملة، معاير الإيزو (معايير التقييس العالمية)، الميزة التنافسية، الأداء، التحسين المستمر للأداء، الكايزن KAIZEN.

## أولا: مفاهيم حول الجودة والجودة الشاملة

### 1. مفهوم الجودة:

تسعى المؤسسات على الدوام إلى تحقيق هدفها الإستراتيجي المتمثل في الوصول إلى درجة عالية من الإتقان في العمل في أي مجال من المجالات، ولكن هذه المؤسسات قد تعاني من بعض جوانب الخلل والقصور وبالتالي تدفع بالقائمين عليها إلى البحث عن هذه الجوانب وتحري طرق العلاج بأساليب علمية صحيحة.

ولتحسين جودة المنتوج يتطلب إيجاد طرق جديدة لإدارة العمل، فلم تعد بذلك الإدارة قائمة فقط على مجرد إصدار الأوامر للموظفين، ولكن المطلوب منهم التفكير والمشاركة بجدية في عملية الإدارة وتنظيم العمل والسعي دوما للوصول إلى درجة عالية من الإتقان وإنجاز الأعمال بدرجة عالية من الجودة.

**1.1. تعريف الجودة:**

نظرا لتعدد وجهات النظر من قبل المفكرين والمحللين حول تحديد مفهوم دقيق وموحد للجودة، جعل هنالك اختلافات في تعريفها وضبطها، من هنا وقصد الإلمام نعمد إلى عرض أهم التعاريف للجودة كما يلي:

- الجودة هي مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة. (1)

- الجودة هي قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات الفرد بالتركيز على الخصائص والسمات الكلية. (2)

- الجودة هي: "الرضا التام للعميل" **أرماند فيخبوم** 1956. "المطابقة مع المتطلبات" **كروسبي** 1979. "دقة الاستخدام" حسب ما يراه المستفيد **جوزيف جوران** 1989. "درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة" **ديمنج** 1986.

ونستنتج من هذه التعاريف بأن الجودة تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته، ولذا فمن الممكن أن نسمي المنتج العالي الجودة بأنه المنتج الذي يلبي توقعات واحتياجات العميل.

وكتعريف شامل للجودة نجد أنها تتمثل في مدى استجابة المنتوج لرغبات المستهلك، ويكتسب المنتج جودته من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: جودة التصميم، جودة المطابقة، جودة الاستخدام الفعلي أو ما يسمى بجودة الأداء.

**2.1. أبعاد الجودة: (3)**

**أ. الأداء:** ويشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية في المنتج أو الخدمة مثل السرعة والتنافسية.

**ب. الاعتمادية:** ويشير هنا إلى الاتساق في الأداء، ويجب أن يكون هناك درجة من الاعتمادية والثقة في أداء المنتج أو الخدمة (عدم تكرار الأعطال وأن تكون جاهزة وفقا للطلب).

**ج. الصلاحية: "**الفترة الزمنية" ويشير هذا إلى مدة بقاء المنتج أو الخدمة.

**د. الخصائص الخاصة:** ويمثل هذا البعد مجموعة الخصائص الإضافية للمنتج أو الخدمة مثل الأمان والسهولة في الاستخدام أو التكنولوجيا العالية.

**هـ. التوافق:** ونقصد به المدى الذي تستجيب فيه أو كيف يتوافق المنتج أو الخدمة مع توقعات المستهلك، والأداء الصحيح من أول مرة وماله من أثر على تحسين فعالية العملية التسويقية.

**و. خدمات ما بعد البيع:** يتمثل هذا البعد في أنواع الخدمات ما بيع البعد مثل معالجة شكاوي المستهلكين أو التأكد من رضاهم، وعادة ما تستخدم بعد الأداء والاعتمادية والتوافق والخصائص الخاصة في الحكم على مدى

ملازمة المنتج للاستخدام بواسطة المستهلك. ويلاحظ أن البعد الخاص بالثقة والاعتمادية في الحكم على جودة السلعة أو الخدمة له أهمية خاصة في مفهوم الجودة الحديثة خصوصا في مجال جودة الخدمات.

## 2. مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة:

**1.2. التطورات التاريخية لإدارة الجودة الشاملة:** لقد تم طرح العديد من التساؤلات حول ما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تمثل شيئا جديدا، أم أنها إعادة لفكرة قديمة، وبطبيعة الحال لن نستطيع أن نصل إلى إجابة على هذا التساؤل من خلال مجموعة التعريفات السابقة، وهنا تكون الحاجة إلى العودة إلى الوراء لتتبع نشأة وتطور هذا النموذج، فعلى الرغم من ظهور مفهوم الجودة منذ زمن بعيد، إلا أنه لم يظهر كوظيفة في المؤسسة إلا في الآونة الأخيرة، وأصبحت تستحق الانتباه من جانب رجال الإدارة العليا، وخلال التطور لفكرة الجودة الشاملة يمكن أن نلحظ أن تطورها مر بأربعة مراحل نلخصها في النقاط التالية: (4)

**المرحلة الأولى: جودة المنتج:** عن طريق الاهتمام بما يلي:

- تخفيض نسبة الإنتاج المعيب.
- أداء العمل صحيحا من المدة الأولى.
- قياس تكلفة الإنتاج المعيب.
- تحفيز عمال الإنتاج للالتزام بشروط الجودة (رقابة الجودة، المرونة).

**المرحلة الثانية: إشباع رغبات العميل:** وذلك من خلال:

- الاقتراب من العميل.
- تفهم حاجاته وتوقعاته.
- جعل كل القرارات أساسها رغبات العميل.

**المرحلة الثالثة: اتخذت الجودة كعامل في المنافسة** عن طريق:

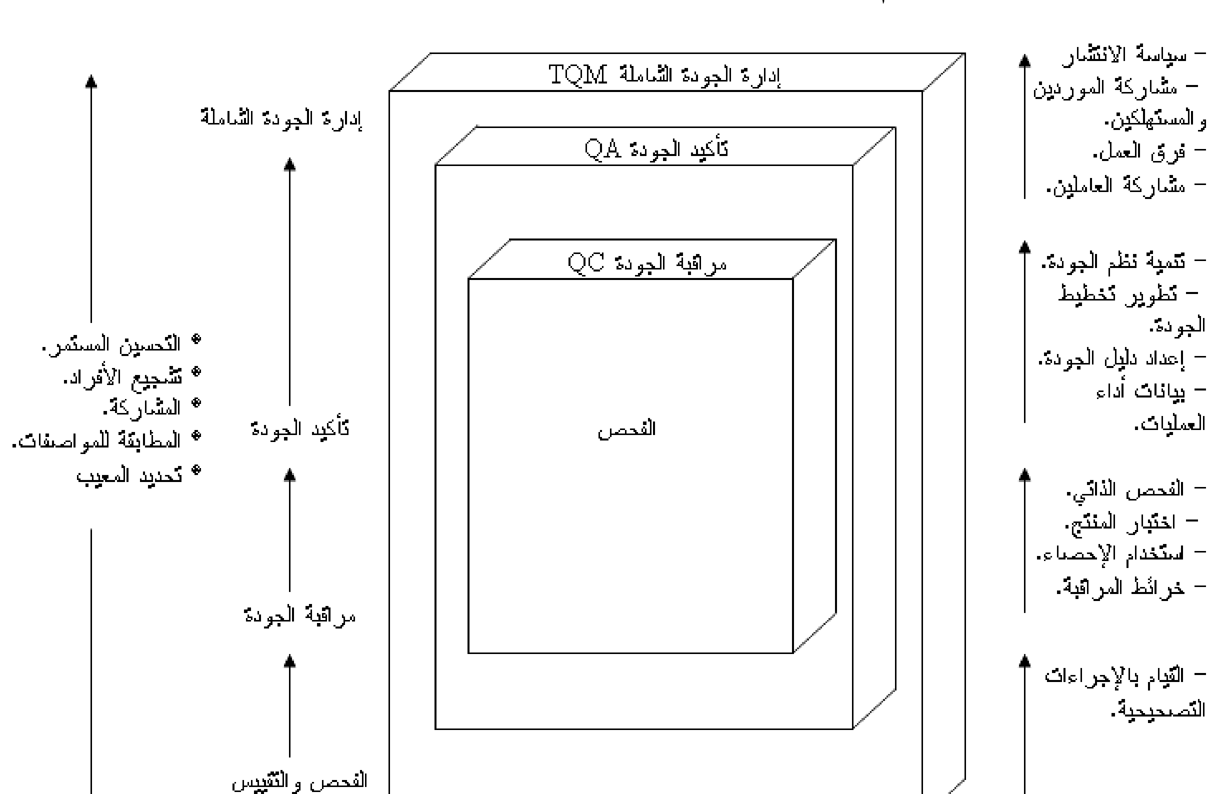
- جعل السوق أساس كل القرارات.
- الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين.
- التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم.
- البحث عن أسباب انصراف العملاء عن التعامل مع المنشأة.

**المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة** وتتميز بـ:

- إعداد إستراتيجية تحسين الجودة.
- تحديد معايير (مستويات) الجودة.
- تحديد معدل (سرعة) تحقيق المعايير.
- إشراك كل الأفراد الممكنين وحفز العاملين.
- استخدام المرونة.
- المحافظة على الكفاءة / الإنتاجية.
- تخفيف البيروقراطية وتعدد مستويات الهيكل التنظيمي.

ويمكن أن نلخص أيضا أهم التطورات التي عرفتها إدارة الجودة الشاملة من خلال المستويات التي يظهرها الشكل رقم 01 كما يلي:

**الشكل رقم01: المستويات الأربعة لتطور إدارة الجودة الشاملة**




**Source:** Dale. Bc & Cooper- "Managing Quality" -Hearford Shor- 1990- p 7

**2.2. تعريف الجودة الشاملة:** وقد تعددت التعاريف بين المنظرين والأكاديميين لإدارة الجودة الشاملة، إذ أن الجودة نفسها تحتمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص إلى آخر، فقد عرفها **معهد الجودة الفدرالي**[5] بأنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات."

كما عرفها **James rilay**[6] على أنها "تحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة، والتي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شي المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل".

وعرفت إدارة الجودة الشاملة من قبل **Baharat wakhlu**[7] على أنها "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المدراء والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت".

**أ- إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية:** وكان هذا أبسط تعريف أعطي لإدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمة البريطانية للجودة [8] حيث عرفتها على أنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع".

وهناك تعريف آخر يتضمن "توفر إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية وهيكل عام مصمم لتحسين ربحية المؤسسات خلال عمليات التحسين المستمرة لجميع أوجه مجالات الوظائف العضوية المختلفة بالمؤسسة". (9)

وفي تعريف آخر لـ **Haver**(10) "أكد أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة مصممة لجعل المؤسسة أكثر سرعة ومرونة في إنشاء نظام هيكلي متين، توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ".

**ب- المظهر التعاوني لإدارة الجودة الشاملة:** ركز بعض المنظرين على المظهر التعاوني في أداء العمل الإنتاجي والخدمي من خلال استثمار مواهب وقدرات العاملين في الحقلين الفني والإداري، بغية توفير التحسين المستمر للجودة المطلوبة، وذلك باعتماد فريق عمل بكفاءة وإنتاجية عالية، ووفق **Royal-mail**(11) فإن إدارة الجودة الشاملة هي الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد يؤدي إلى خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجيات المستهلكين".

**ج- إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري مميز:** تحت هذا الإطار تندرج جل التعاريف التي تجعل من إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري مميز لحل جميع المشكلات، وضمان البقاء، والربحية. حيث عرفها **Cole**(12) بأنها "نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة الأمد" كما تم تعريفها على أنها "مجموعة من الأسس الرئيسية التي تركز طاقات وموارد المؤسسة على رغبات واحتياجات العملاء وتحقيقها بصورة منظمة ومستمرة".

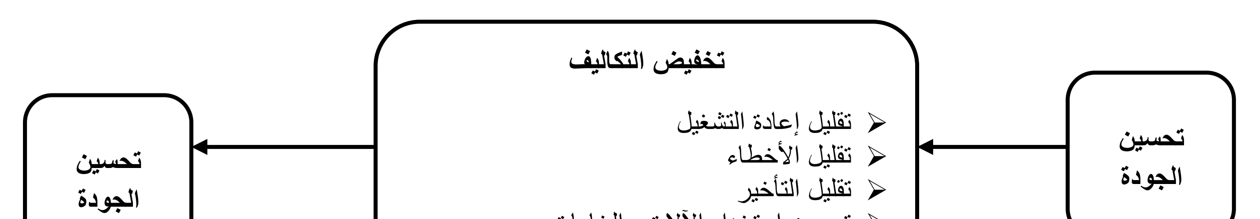
**3.2 تعريف إدارة الجودة الشاملة:** تمثل مبادئ إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء في المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعا أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه. (13)

إذن الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة تعبيران شائعان في اللغة الإدارية المعاصرة ويعبران عن توجه عالمي يسيطر على فكر وتصرفات أهل الإدارة على مختلف مستوياتهم ويحكم كثيرا من قرارات الإدارة في كل مجالات عملها. حيث أن تحقيق التحسين والتطوير المستمر يحتاج إلى منهج شامل للتغيير وإلى إدارة تعتمد على الحقائق وتوفير بيئة تهيأ للأفراد العمل بحماس وجهد وقدرة والتزام داخل المنظمة ويعتبر ذلك تغييرا جذريا في المنهج والأسلوب والوعي وتلك هي إدارة الجودة الشاملة. (14)

**4.2 الفرق بين الجودة والجودة الشاملة:** تتم التفرقة بين التركيز على الجودة وإدارة الجودة الشاملة من خلال مدى اندماج فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع بيئة المؤسسة، إذ أن التركيز على الجودة عملية مؤقتة في الغالب، بينما إدارة الجودة الشاملة هي عملية طويلة الأجل لا تأخذ الصفة المؤقتة، وإنما تأخذ البعد الإستراتيجي بحيث توجه كل الخطط الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية...إلخ، بالاتجاه الذي يخدم هذا البعد الإستراتيجي.

**5.2 أهداف ومزايا الجودة الشاملة:** يمكننا أن نلخص هذه المزايا في المخطط الموالي وذلك من منظور **ديمنج Deming:**


**الشكل رقم 02: مزايا الجودة الشاملة حسب Deming.**



**المصدر:** د.علي السلمي- "تطوير أداء وتجديد المنظمات"- دار قباء- مصر-1998- ص159.

من هنا نستخلص أن المؤسسة الاقتصادية اختارت لنفسها موقعا محليا من خلال تبنيها للجودة وكذا نظام الجودة الشاملة من أجل التماشي مع التغيرات البيئية، وهذا ما يجعلها تحافظ إلى حد ما على الميزة التنافسية، ومركزها في السوق، ولكن إن أبقت نفسها يقظة على الدوام من أي تغيير محتمل حاليا أو مستقبلا.

**ثانيا: معايير التقييس العالمية في المؤسسة الاقتصادية: حتمية أم اختيار ؟**

إن رغبة المؤسسات الاقتصادية في تسويق منتجاتها خارج حدود بلدها الأصلي الذي تزاول فيه أنشطتها دفعها إلى البحث عن السبل والوسائل التي تتمكن بفضلها من التمركز في السوق العالمية، التي تتميز بالمنافسة الشرسة والواسعة في ظل التطور التكنولوجي الهائل والسريع. كلها إشكاليات واجهت المؤسسة ولا تزال إلى يومنا هذا تعتبر تحد أمام مختلف إداراتها من أجل عرض وطرح منتوج عالمي يتصف بمعايير متعارف عليها عالميا، لذا وجدت نفسها أمام قضية جديدة تتمثل في الشروط الواجب عليها من أجل تبني معايير التقييس العالمية.

**1. مفهوم وأهمية المواصفات العالمية القياسية:**

**1.1. تعريف الإيزو:** الإيزو كلمة إغريقية (**ISOS**) تعني التساوي، وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (**International Standardization Organization**)، وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات. أسست المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن سنة 1946، وباشرت عملها في 1947/02/23، وتتخذ من جنيف بسويسرا مقرا لها. [(15)]

**2.1. التطورات التي شهدتها المنظمة الدولية للتقييس:** إن تاريخ تأسيس المنظمة العالمية للمواصفات القياسية **ISO**، كان تاريخ الانطلاق في تأسيس مجموعة من المنظمات التي تساهم في أعمال هذه المنطقة لم يكن وليد الصدفة، بل جاء بهدف حماية المنتوجات المحلية والإقليمية، إضافة إلى العمل على تطوير الجودة ومن أهم هذه المنظمات: [(16)]

1- المنظمة الأمريكية للسيطرة على الجودة **A.S.G.L** التي تأسست عام 1946 وهي تضم أكثر من 52000 عضو بالإضافة إلى فريق خاص ينشط خارج الو، م، الأمريكية يضم أكثر من 13000 عضو.

2- الإتحاد الياباني للمهندسين والعلميين **J.U.S.E** الذي تأسس سنة 1946 ويشارك فيه أكثر من 2000 شركة، يعمل على تطوير الصناعة اليابانية بتطبيق التقنيات الحديثة وتوسيع تطبيق الجودة في الشركات اليابانية.

3- المنظمة الأوربية للجودة **BS**، التي تأسست في 1957 بلاهاي والتي تضمنت آنذاك خمسة جمعيات وطنية، هذه المنظمة تم تكوينها في نفس الوقت الذي تم فيه التوقيع على مشروع روما، الخاص بالسوق الموحدة، توسعت بعدها لتشمل 25 دولة حاليا.

**3.1. أهمية المواصفات القياسية ISO:** نظرا لتزايد أهمية الحصول على شهادة الإيزو، التي تغطي مجال الإنتاج والتصميم، واشتراطها كمطلب للاستيراد في الكثير من الدول، فالمؤسسات والشركات التي لم تحصل على هذه الشهادة تكون قد وضعت الحجة على نفسها في عدم التعامل معها، خاصة بعد إصدار قانون سنة 2000 يقضي بأن المؤسسات التي ترغب في الدخول إلى السوق العالمية (التصدير) يجب أن تكون حاصلة على إحدى شهادات الإيزو 9000 والتي تمنح المؤسسات عدة مميزات تظهر في الجدول الموالي:

**الجدول رقم 01: أهمية الإيزو للمؤسسة والعمال والعملاء**

| بالنسبة للمؤسسة | بالنسبة للعميل | بالنسبة للعمال |
|---|---|---|
| * جودة المنتجات والتقليل من الفضلات.<br>* زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين صورتها لدى المستهلك وإظهارها بمظهر من يضع الجودة في قمة اهتماماتها.<br>* إمكان دخول منتجات المؤسسة إلى الأسواق الأجنبية التي تشترط الحصول على شهادة ISO9000.<br>* زيادة أرباح المؤسسة نتيجة تقليل نسبة التكاليف والمعيب من الإنتاج وزيادة مبيعاتها.<br>* رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المؤسسة إلى الأفضل والأحسن والأكفأ.<br>* بناء علاقات قوية مع العملاء، وتوفير مناخ إداري متفوق يقوم على الفهم الصحيح لرغبات العملاء، وتطبيق مفاهيم الجودة في كل الأنشطة. | * الحصول على الشهادة يعني للعميل الثقة بأن المؤسسة تقوم بتزويده بمنتوجات تستجيب للخصائص المطلوبة.<br>* تعطي للعميل معلومات شاملة عن المؤسسة وعن جودة المنتوج والخدمة التي تقوم بتقديمها كما هي سهلة الفهم.<br>* العميل دائما يبحث عن المؤسسة الحاصلة على الشهادة لأنها تعطي المصداقية والشفافية عكس المؤسسة غير الحاصلة على هذه الشهادة. | * إعطاء العاملين شعورا بالثقة والفخر بالنفس، بسبب وجود شهادة تؤكد أن في المؤسسة نظاما للجودة يرتقي إلى المستويات القياسية العالمية، وهذا يعني رفع الروح المعنوية للعاملين.<br>* تقديم رؤية واضحة لأدوار العمال وأهدافهم من خلال نظام الجودة ويتحفزون أكثر لتحقيقها موازاة مع إرضاء وتلبية رغبات العميل. |

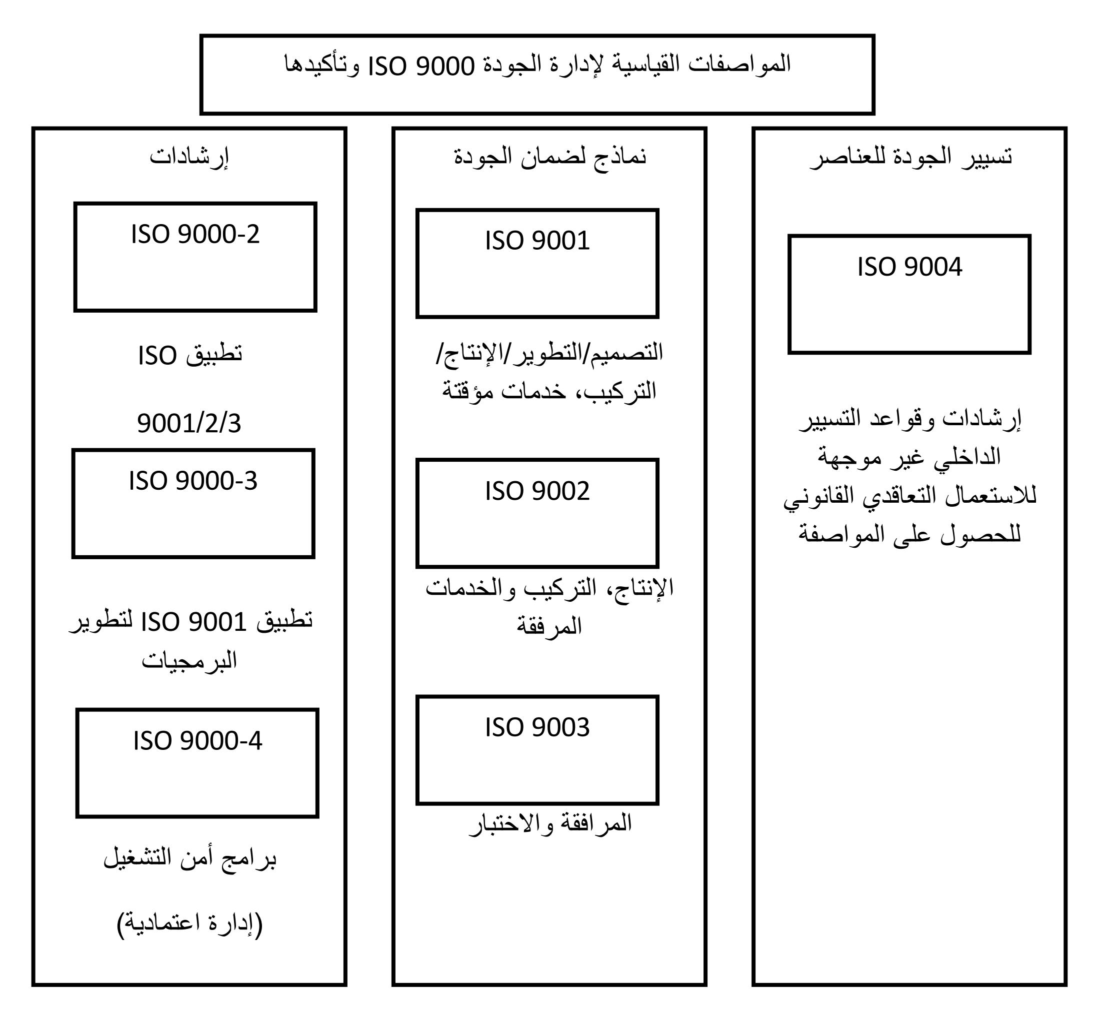
**المصدر:** د.علي السلمي - "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000"-مرجع سابق(1995)- ص 32.

**2. مجالات تطبيق نظام الإيزو:** الإيزو "9000" ليس نظاما لإدارة جودة المنتجات وإنما نظام لضمان وتأكيد الجودة بحيث أن مفهوم "الإيزو 9000" هو أن المنتجات الجيدة تأتي من العمليات الجيدة، مما يتطلب توصيف وتوثيق كافة العمليات لتسهيل تطبيقها من قبل كل العمال والموظفين في المؤسسة بما في ذلك التدقيق الداخلي للجودة من أجل تحديد الانحرافات والإجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء عليها.

إن اللجنة الفنية 176 في المنظمة العالمية للمواصفات العالمية القياسية I.S.O حاولت في تعديلها الأخير للمواصفات القياسية الصادرة 1994 تطوير مفاهيم الإيزو، بحيث أصبح من الممكن اعتبارها أساسا متينا للبدء

بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتشير في هذا الصدد أن المواصفات القياسية العالمية 9000 الخاصة بتأكيد الجودة تتكون من الأجزاء الأربعة التالية [17] (9000/1- 9000/2- 9000/3- 9000/4)، كما أصدرت المنظمة العالمية القياسية ISO 10000 الخاصة بتطبيق عائلة الإيزو 9000، ويمكن أن نعرضها في المخططين التاليين:

**الشكل رقم03 : تركيب عائلة مقاييس الإيزو**




**Source :** Guy loudoyer,B Certification ISO 9000; un moteur pour la qualité d'organisation, paris édition 1994.

## 3. تبني شهادة الإيـزو: خيـار أم حتمية ؟

لقد أصبحت شهادة "الإيزو 9000" مطلبا تجاريا وشرطا أساسيا للمنافسة في القرن القادم في ظل اتفاقية منظمة التجارة العالمية وملحقاتها، فالشهادة تعد بمثابة جواز سفر للبضائع المحلية المعدة للتصدير، ومقياس في دخول مناقصات تنفيذ المشاريع داخل البلاد وخارجها. وفي هذا الصدد يقول الدكتور **Juran** " أنت لست مجبرا على تطبيق الإيزو 9000 لكن بقائك غير مضمون"، لذلك يجب أن يعطى له الاهتمام الكافي فهو الطريق إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة. [18]

من هنا نجد أن تبني شهادة الإيزو يعد خيارا بالنسبة للمؤسسة التي لايهمها السعي نحو التفوق والريادة والحفاظ على مركزها التنافسي في السوق المحلية والعالمية، أما المؤسسات الرائدة يجب عليها تبني تلك المعايير من أجل مواجهة حدة المنافسة من قبل المنتوجات العالمية. ولكن السؤال المطروح هنا: ما العلاقة الموجودة بين الإيزو و الجودة الشاملة ؟

## ثالثا: علاقة الجودة الشاملة بمعايير الإيـزو

### 1. فوائد الإيزو ومقومات نجاحها:

هنالك مجموعة من الفوائد التي يقدمها تطبيق شهادة الإيزو في المؤسسة يمكن شملها في المخطط التالي:

**الشكل رقم 04: فوائد تطبيق معايير الإيزو 9000**

التعامل مع السوق الأوربية
زيادة توقعات العملاء
ضمان الحصة السوقية
تطبيق الإيزو ISO 9000
تحسين الجودة
زيادة الإنتاجية
التسليم في الوقت المحدد
تخفيض عدم التطابق
زيادة رضا المستهلك
زيادة الربحية

**Source :** B. Rolhery "ISO 9000" 2nd edition, Cowerpress, England p 72.

#### 1.1. مقومـات النجاح في الحصول على شهادة ISO:

هناك عدة مقومات أساسية لابد من توافرها حتى يتم الحصول على شهادة الإيزو ومنها: [19]

**أ--** توافر الالتزام والقناعة لدى الإدارة العليا في المؤسسة بأهمية العمل من أجل التسجيل للشهادة، ونشر هذا الالتزام بين جميع أفراد المؤسسة، ولابد أن يصدر هذا الالتزام عن إيمان بأهمية الوصول إلى رضا العميل والتعامل مع متطلبات السوق.

**ب--** أن تشيع في المؤسسة روح العمل كفريق، والعمل من أجل إرضاء العميل.

**ج--** ضرورة وجود فرد من الإدارة مسؤول عن نظام الجودة والعمل من أجل الحصول على شهادة المطابقة والمحافظة على استمرار التسجيل، ويشار إليه بممثل الإدارة.

**د--** ضرورة الالتزام في تقنين نظام الجودة في المؤسسة بالهيكل الذي تشترطه المواصفات الدولية ويشمل: دليل الجودة، دليل الإجراءات، دليل العمل، سجلات وتقارير الجودة.

### 2. علاقة نظام الإيـزو بإدارة الجودة الشاملة:

لقد حدث خلط كبير بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعايير نظام الإيزو 9000، واعتقد البعض أنهما يعنيان نفس الشيء، بل نسمع في بعض الأحيان من يتحدث عن الإيزو، كأنه يصف ويقصد به إدارة الجودة الشاملة على الرغم من تباعد المسافة بينهما، والجدول (02) يوضح سمات وخصائص المفهومين:

**الجدول رقم 02: الاختلافات بين نظام الإيزو وإدارة الجودة الشاملة**

| إدارة الجودة الشاملة "TQM" | معايير الإيزو 9000 |
|---|---|
| * التركيز المطلق على العميل | * ليس ضروريا أن تكون موجهة بالعملاء |
| * تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المؤسسة | * قد لا تمثل جزءا متكاملا من الإستراتيجية |
| * موجهة بفلسفة ومفاهيم وأدوات وأساليب شاملة | * موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني |
| * تمثل رحلة بلا نهاية، فالتحسن والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في الفلسفة | * التحسين والتطوير المستمر غير وارد فالمعايير محددة بإجراءات وطرق عمل |
| * تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات التنظيمية | * يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة، وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل |
| * يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة وليس إدارة أو قسم محدد | * يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة |
| * تحتاج إلى تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل | * قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية |
| * التأكيد على مشاركة وحماس العاملين | * مشاركة العاملين ليس ضروريا |

**المصدر:** د.فريد عبد الفتاح زين الدين-"المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"- مصر- 1996- ص 44.

### 3. الفرق بين الإيـزو والجودة الشاملة:

يمكن من خلال تفحص سمات وخصائص ومواضيع التركيز التي تهم نظام إدارة الجودة الشاملة، ومعايير الإيزو 9000، أن نقف على حقيقة مفادها: [20]

* من حيث التعريف فإن إدارة الجودة الشاملة لها تعاريف متعددة بعكس الحال في تعريف الإيزو فإدارة الجودة الشاملة يمكن تعريفها على أنها سبيل لبقاء المؤسسة وفلسفة إدارية تدرك صعوبة الفصل بين حاجات العميل وأهداف المؤسسة، وهي أيضا أسلوب لتأكيد الفاعلية والكفاءة القصوى للمؤسسة بتطبيق العمليات والنظم التي تؤدي إلى التفوق ومنع الأخطاء. وبالنسبة للإيزو 9000 فهي مواصفة لها معنى موحد متفق عليه بأية لغة ومن أي منظور، وهذا ما يسهل تقييم مدى التوافق معها على مستوى عالمي، وهو ما يعد صعب بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة.

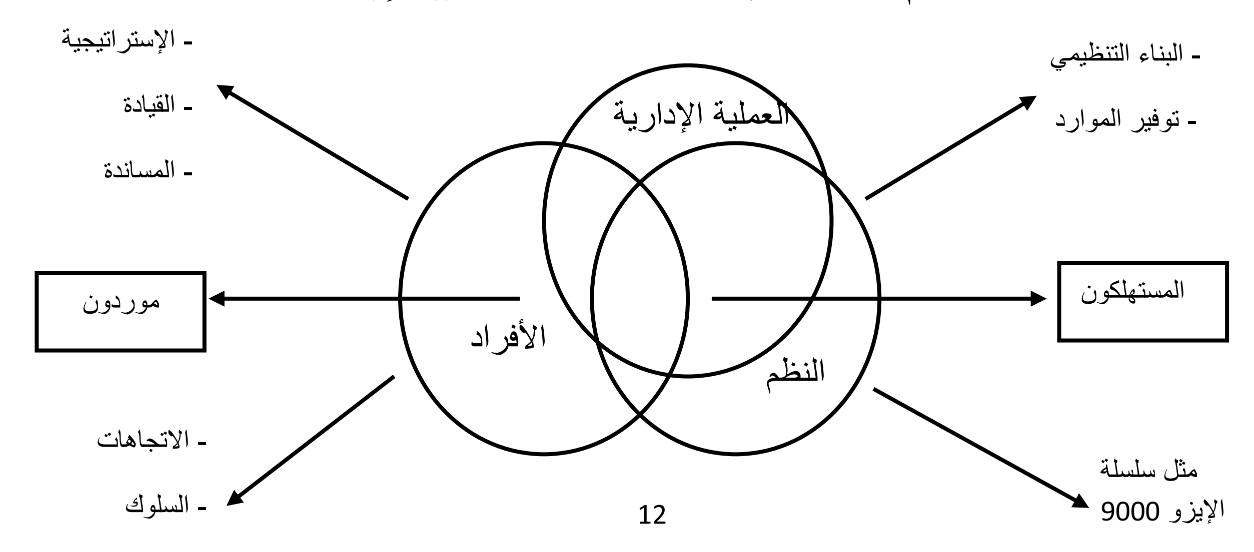
* تركز الإيزو على علاقة «**المورد – المشتري**» بحيث هي علاقة منهجية، نظامية، معززة بالوثائق والمراجعات ومكملة لتوجه الإدارة والعاملين بإدارة الجودة الشاملة، بمعنى أن مواصفات الإيزو تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المشتري، بينما تنبع إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المورد، أي المؤسسة المنتجة أو البائعة، وأنه على خلاف الإيزو 9000 فإن إدارة الجودة الشاملة تذهب إلى أبعد من ذلك في توقعات العملاء بل تسعى إلى استباق حاجياتهم وتوقعها بما يمكن الفوز بالحصة السوقية المنشودة ودعم نمو المؤسسة.

* إن تركيز إدارة الجودة الشاملة على فاعلية وكفاءة عمليات المؤسسة بشكل شامل، سعيا لإرضاء العميل يجعلها مدخلا للتوافق مع مواصفة الإيزو المستهدفة والحصول على شهادة الإيزو، كما أن تركيز مواصفات الإيزو على التوثيق والمراجعات يهيئ فرصة لتحسين إدارة الجودة ونظم توكيدها، وبمقارنة نظام جودة الإيزو بالنظم التقليدية عموما، يتضح أن هذه النظم لا تتمتع بكفاءة عالية لأن ما بها من مواصفات وإجراءات يتناسب فقط مع الظروف التي عاصرت تصميمها، وليس مع المتغيرات التنظيمية والتطوير في العمليات وتنقلات العاملين، ومن ثم مع غياب المراجعة الدورية (التي تتاح مع الإيزو) فإن هذه المواصفات والإجراءات تتقادم بينما تؤكد المراجعات المنتظمة التي تؤكد عليها الإيزو على الاهتمام بالتحديث المستمر، والتشغيل الكامل المنظم وهذا بحد ذاته يهيئ فائدة كبيرة للمؤسسة.

وهكذا فإن الإيزو 9000 يمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، إنهما **« ليستا متعارضتين بل هما متكاملتان »** ومن نسيج واحد هو الجودة ولكن السؤال المطروح: **هل الحصول على شهادة الإيزو يغني عن نظام إدارة الجودة الشاملة ؟**

يمكن للمؤسسة أن تحصل على شهادة الإيزو دون أن تكون متبنية لفلسفة الجودة الشاملة كما يمكن أن تتبنى المؤسسة فلسفة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة الإيزو، حيث في هذه الحالة تضع لنفسها معايير خاصة بها، وعلى الجانب الآخر قد تحصل المؤسسة على شهادة الإيزو كبداية لمواصلة طريقها نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فالتركيز في معايير الإيزو يكون على إجراءات وطرق تشغيل النظام الإنتاجي من الناحية الفنية، في المقابل فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المؤسسة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد، وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات، طموحات، دوافع، سلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضا موضع اهتمام، وبالتالي فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس تحقيق التكامل بين النظامين الفني والاجتماعي من خلال نظام إداري يركز على الوفاء باحتياجات كل من العملاء، أصحاب الأموال، إضافة إلى المتطلبات الفنية والشكل (05) يمثل علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الإيزو 9000.

**الشكل رقم 05: علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الإيزو 9000.**



**المصدر:** د.فريد عبد الفتاح زين الدين- "إدارة الجودة الشاملة وفرص تطبيقها" مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة الزقازيق، المجلد السادس 1994- ص 42.

**رابعا: تطوير أداء المؤسسـات: بين مساهمة معايير الإيزو ومدخل إدارة الجودة الشاملة**

تُرجع أدبيات إدارة الجودة الشاملة المبادئ والأساليب التي تقوم عليها في تطوير الأداء والإنتاجية إلى روادها الأوائل مثل دمنج Deming، آيشيكاوا Ishhikawa، جوران Juran، كروزبي Crosby، أوكلاند Oakland. ويقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر والمتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل مع الخلو من العيوب والشوائب وإرضاء العملاء داخل المنظمة وخارجها. وبهذا التوجه يقول دمنج: «...إن ما يجعل هذا المدخل للإنتاجية ذا مصداقية عالية هو أن تحسين الجودة فيه يصاحبه زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه، وذلك بعكس المداخل التقليدية التي يصاحب تحسين الجودة فيها خفض الإنتاج وزيادة تكاليفه». [21]

من أجل تحليل مدى مساهمة تكامل الإيزو وإدارة الجودة الشاملة في تحسين وتنمية أداء المؤسسات الاقتصادية، كان لزاما علينا تصفح مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة عليه، وكذا دراسة سبل إدارة الأداء، نظام **KAIZEN** باعتباره نظام التحسين المستمر للأداء وكذا الاستراتيجيات المتبعة في تحسين الأداء.

**1. مفهـوم الأداء:**

**1.1. تعريـف الأداء:** لقد تعددت المواضيع التي تناولت هذا المصطلح، لذا وكإضافة منا ارتأينا عرض أهم وجهات النظر التي تناولت مفهوم الأداء في النقاط التالية:

❖ حسب P.Lorino هو القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، أجل، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي.[22]

❖ ويرى R.Brosquet أنه العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة.[23]

❖ يتمثل الأداء في الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة.[24]

وكخلاصة يمكن الخروج بها أن الأداء يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها بشكل أنسب وعقلاني مع ما تمتلكه من موارد على اختلافها.

**2.1. العوامـل المؤثرة في الأداء:** لقد اتفق المفكرين المهتمين بإجراء الدراسات حول تحسين أداء المنظمات، أن الأداء في حد ذاته تابع لمجموعة من المتغيرات والعوامل (من داخل المنظمة وخارجها) وتلك العلاقة إما تكون موجبة أو سالبة. وفيما يلي سوف نركز على أهم العوامل المؤثرة على الأداء باختصار:

**أ. العوامل الداخلية:** وتتمثل في مجموع المتغيرات والعوامل التي تتواجد في البيئة الداخلية للمنظمة، ولها علاقة بموارد المنظمة، نظامها الداخلي، ثقافتها، وظائفها وأقسامها وفروعها. وهي تتمثل في:

❖ **العوامل التقنية:** نوع التكنولوجيا المستعملة، مساهمة الآلة بالمقارنة مع مساهمة العمال...إلخ.

❖ **العوامل البشرية:** مستوى التأهيل، تركيبة العاملين من حيث الجنس والعمر، نظام الحوافز وسياسة الأجور، علاقة العمال مع بعضهم البعض وكذا على أساس فرق العمل.

❖ **العوامل المالية والمادية:** وتتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة احتياجاتها المالية والمادية في حالة تعرضها للمنافسة أو تراجع مستوى مبيعاتها أو غير ذلك من الظروف الطارئة.

**ب. العوامل الخارجية:** وتتمثل في مجموع العوامل التي تقع خارج محيط المنظمة (بيئتها الخارجية)، والتي تؤثر سلبا أو حتى إيجابا على مستوى أدائها، وعلى العموم نجدها تتمثل في المتغيرات التالية:

❖ **العوامل الاقتصادية:** سواء كانت متغيرات اقتصادية كلية (السياسة الاقتصادية العامة للدولة، مستوى التضخم والنمو الاقتصادي، وضعية التجارة الخارجية...)، أو حتى المتغيرات الاقتصادية الجزئية (رغبات الزبائن والمستهلكين، الوفرة والندرة في المواد، مستوى المنافسة في القطاع السوقي...).

❖ **العوامل التكنولوجية:** تكنولوجيا الإعلام والاتصال، مجالات البحث والتطوير، الإبداعات التكنولوجية والرقمنة...إلخ.

❖ **العوامل الاجتماعية والثقافية:** تنوع حاجات الأفراد ودوافعهم، الثقافة التنظيمية، العادات والتقاليد، القيم والمبادئ....إلخ.

❖ **العوامل السياسية والقانونية:** وتتمثل على وجه الخصوص في توجه الدولة وسياساتها المالية والنقدية وكذا آفاق الاستثمار ومناخه، وكذا جملة التشريعات والقوانين والأحكام السائدة في الدولة، الاستقرار السياسي والأمن، الديمقراطية والشفافية والمصداقية وغيرها من العوامل.

**2. مفهوم إدارة الأداء في المؤسسة:**

تتمثل إدارة الأداء في إجراء أو مجموعة من الإجراءات توجه إلى إنشاء فهم أو إدراك مشترك للأهداف، وإلى تحريك ودفع الأفراد بأمل رفع احتمالات تحقيق هذه الأهداف.[25]

وتتطلب إدارة الأداء مجموعة من العناصر نلخصها في النقاط التالية حسب الدكتور علي السلمي:[26]

❖ تعريف الوظائف وتصميم العمل بطريقة سليمة تحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة.

❖ توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات وغير ذلك.

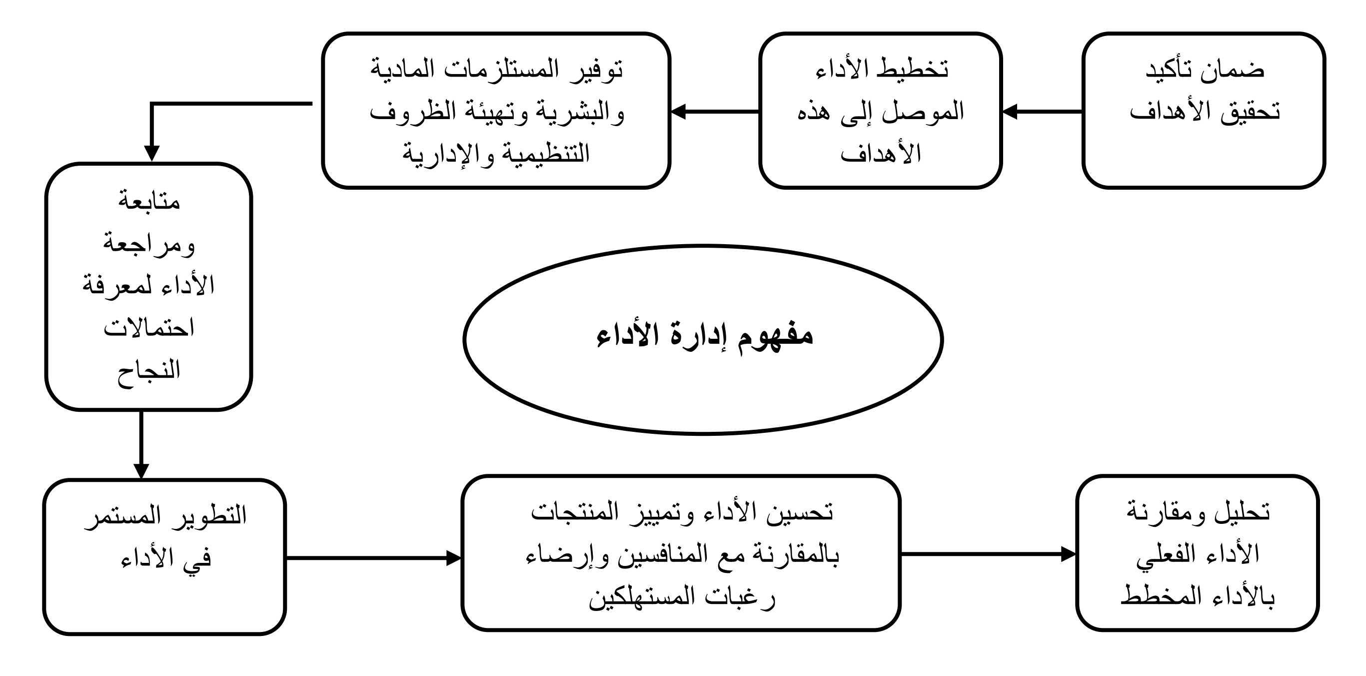
❖ توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة.

❖ متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم بع الأفراد أثناء العمل، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة للتصحيح.

❖ رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة.

والشكل التالي يوضح المعنى الحقيقي لإدارة الأداء وكيف يمكن للمنظمة أن تحقق الفجوة فيه.

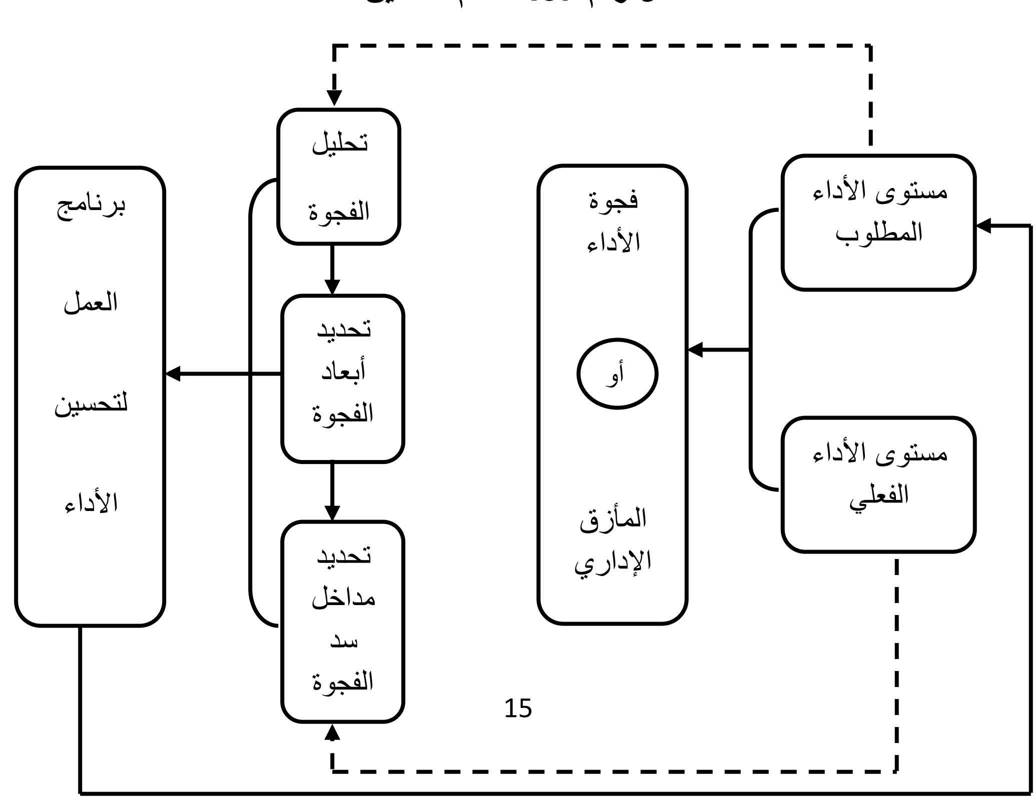
**الشكل رقم 06: مفهوم إدارة الأداء**




**المصدر:** من إعداد الباحثين.

والسؤال الواجب طرحه في هذه الحالة هو: ما هي العملية المعتمدة من طرف المنظمات من أجل تحسين مستوى الأداء ؟ والمخطط التالي يعرض بالتفصيل نظام تحسين الأداء في المنظمات بشكل عام.

**الشكل رقم 07: نظـام تحسين الأداء**



**المصدر:** د.علي السلمي- « تطوير أداء وتجديد المنظمات »- مرجع سبق ذكره- ص39.

**3. التحسيـن المستمر في الأداء KAIZEN:**

**KAIZEN** كلمة يابانية تعني التحسين المستمر. ووفقا لهذا المدخل الياباني فإن تطوير أداء المنظمة يتسم بالصفات التالية: (27)

- التطوير المستمر مسؤولية كل إنسان في المنظمة وليس وقفا على جماعة أو مستوى إداري معين.
- التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات ولا يهتم فقط بالنتائج. فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها وصولا إلى النتائج الأفضل.
- **الكايزن** هي تحسين الأداء في كل المجالات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية، الإدارية،..إلخ. فالتحسين لا يقتصر على مجال معين وإنما يشمل كل مجالات العمل في المنظمة.
- هو مسؤولية شاملة للإدارة والعاملين أيضا.
- توليفة متكاملة من الفكر الإداري ونظم العمل وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.
- لا يتم التطوير إلا إذا تم الاعتراف بالمشاكل لأن الإقرار هو الطريق الصحيح لإحداث التحسن.
- تعتمد فلسفة الكايزن على التسليم بأهمية العميل وضرورة إرضائه وإشباع رغباته.
- الكايزن عملية مستمرة في ذاتها.

ويعبر **ماساكي إيماي** عن فكرة **KAIZEN** في صورة مظلة تحتوي تحتها كثيرا من عناصر وأساليب التحسين المستمر. والمخطط التالي يوضح ذلك.

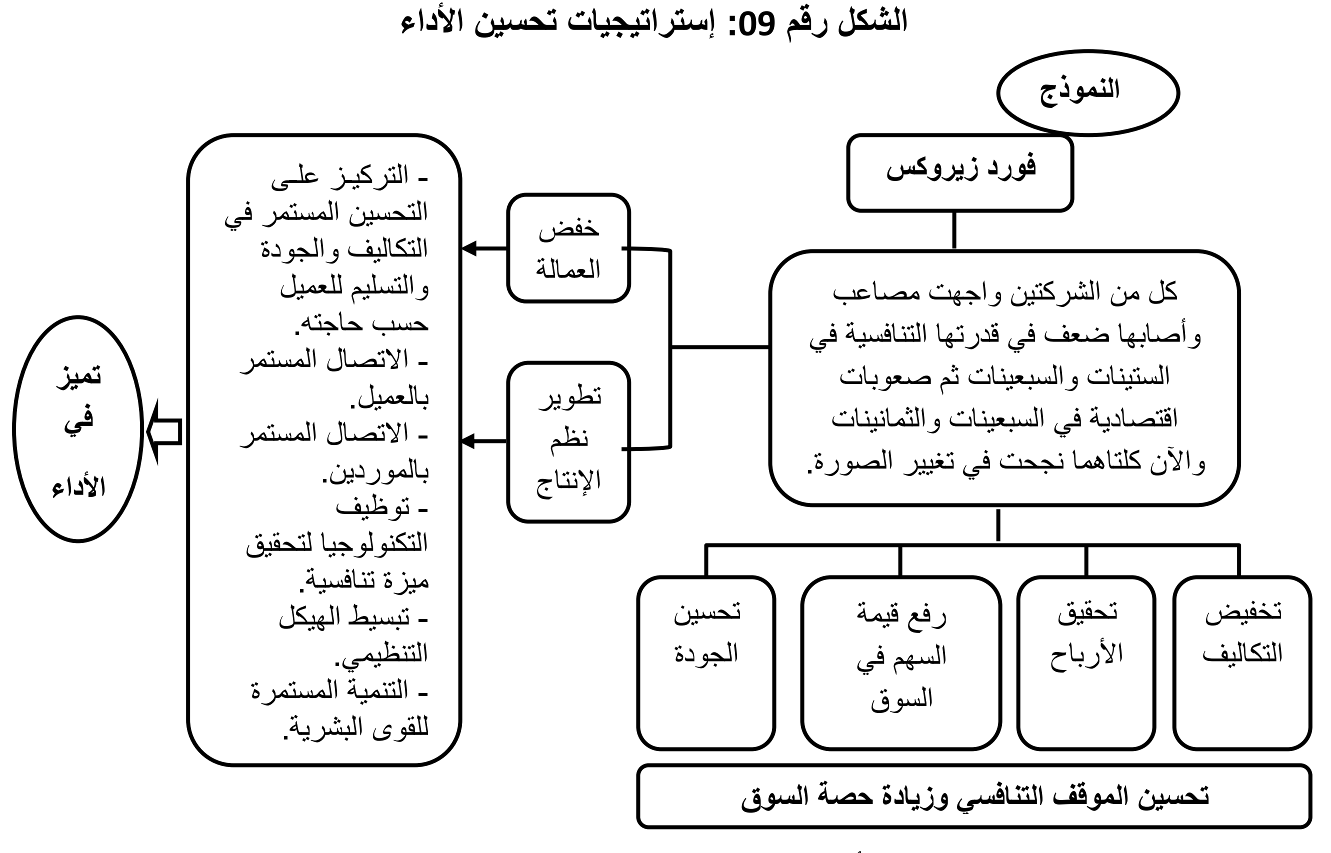
**الشكل رقم 08: التحسين المستمر للأداء KAIZEN**




**المصدر:** د.علي السلمي- « تطوير أداء وتجديد المنظمات »- مرجع سبق ذكره- ص93.

ولكن تركيز المؤسسة على نظام التحسين المستمر **KAIZEN** لوحده ليس كافيا، وإنما يلزم عليها إتباع مجموعة من استراتيجيات تحسين الأداء والسهر على تطبيقها بشكل صحيح قصد تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة وتحقيقي التميز في العام لها، إذ يمكن عرض تلك الإستراتيجيات في الشكل التالي:

**الشكل رقم 09: إستراتيجيات تحسين الأداء**




**المصدر:** د.علي السلمي- « تطوير أداء وتجديد المنظمات »- مرجع سبق ذكره- ص98.

## 4. تنمية أداء المؤسسـات من منظور الإيـزو وإدارة الجودة الشاملة:

إن الجودة هي السمة الأساسية للأداء المستهدف ومن ثم تصبح إدارة الجودة بمعناها الشامل هي المدخل الطبيعي لتحسين أداء المنظمة ككل. وبذلك يدور منطق إدارة الجودة الشاملة حول فكرة "سلسلة الجودة" التي تربط العميل ومؤدي الخدمات (المورد).

وهنا يقع على عاتق مسيري المؤسسات تطوير وتنمية الأداء وكذا تجديد مؤسساتهم للتماشي مع التغيرات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية خصوصا، وذلك لن يتأتى إلا من خلال تبني نظام الجودة وتطبيق معايير التقييس العالمية وفق النظام الأشمل ألا وهو إدارة الجودة الشاملة، بما يكفل لها التحسين المستمر لمستوى أدائها العام (الأداء الإنتاجي، الأداء المالي، الأداء التسويقي، أداء الموارد البشرية،...). لذلك يجب على المؤسسات الاقتصادية ما يلي:

- أن تسعى إلى التميز والتفوق (الميزة التنافسية) من خلال تبني إستراتيجيات تنافسية أكثر نجاعة.
- تستوعب التكنولوجيات الحديثة وتستثمر طاقاتها الخلاقة.
- تسعى إلى إرضاء العميل وكسب تعامله المتكرر.
- تعمل على اختيار الأسواق بعناية.
- تسعى إلى التغيير وتستشرف المستقبل.

- ❖ تعمل على تنمية الإبداع والابتكار.
- ❖ تؤمن بالإنسان وتوظف طاقاته الفكرية (الاستثمار في الرأسمال الفكري).
- ❖ تتصف بالحركية والديناميكية وتأخذ بالمرونة وسرعة التكيف.
- ❖ ترى الأمور في كلياتها وشمولها ولا تستغرقها الجزئيات والتفاصيل ولا تصرفها عن الهدف.
- ❖ تستخدم التكنولوجيا إلى حد أقصى وتتبع النمط اللامركزي مع ترابط الكيانات في منظومة متفاعلة.
- ❖ تستخدم منطق فرق وجماعات العمل المرنة وتتيح الفرص للمشاركة الفعالة للموارد البشرية.
- ❖ متحررة من القيود والمفاهيم التقليدية من حيث الزمان والمكان والمادة.
- ❖ منتبهة ويقظة (اليقظة التنافسية) وقادرة على سرعة تحويل الموارد بحسب الظروف (المرونة).

## 5. بعض الدراسات الميدانية في مجال إدارة الجودة الشاملة:

لقد تمت مجموعة من الدراسات لبحث العلاقة بين الجودة والربحية والحصة السوقية وخلصت الدراسة إلى أنه عندما تتحقق كلا من الجودة والحصة السوقية فهذا يضمن الربحية وسواء تم قياس الربحية بالنسبة للمبيعات أو الاستثمار فإن **أداء المؤسسات** التي تتمتع بالجودة تفوق غيرها من المؤسسات.

إن المتتبع لمحاولات تطبيق تقنية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام يلمس شيئا من المد والجزر حول النتائج التي يفرزها التطبيق. ففي تقرير منشور حول نتائج ورشة عمل تم فيها تقديم ومناقشة مجموعة من أوراق العمل والبحوث في المؤتمر الدولي الثالث والعشرين للعلوم الإدارية في عام 1995م يورد التقرير: [28]

**أ--** أن المتحمسين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات القطاع الحكومي يرون أنها: تستطيع تحسين الإنتاجية العامة في كمها ونوعيتها وإجراءاتها، تؤدي إلى رفع معنويات الموظفين، تقود إلى تحسين نوعية القرارات في المنظمة العامة، ترفع من مستوى العزة الوظيفية وكرامتها، تكرس نظرة إيجابية في المنظمة تجاه عملائها.

**ب--** أما غير المتحمسين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي يرون أنها: مصممة في الأساس للتطبيق في منظمات القطاع الخاص وليس القطاع الحكومي، تحتوي على إجراءات طويلة ومملة والقطاع الحكومي لديه الكثير من هذه العيوب بما لا يحتاج إلى المزيد، تتطلب التزاماً وظيفياً جاداً ومتواصلاً بما لا يلاءم طبيعة الموظف العام وما تعود عليه، التركيبة الهرمية للبيروقراطية الحكومية لا تمكنها من التكيف مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة المبنية على المشاركة في السلطة من خلال المشاركة في صنع القرارات والاتصالات الإدارية الأفقية، وأن التبني الناجح لإدارة الجودة الشاملة يقتضي التعامل مع أهداف وأغراض واضحة ومحددة مدعومة بمعايير ذات مصداقية واعتمادية لقياس الإنتاجية وهو ما لا يتوافر في منظمات القطاع العام ".

ومن جانب آخر يوضح **جيمس هارنجتون** أن دراسة أجريت بمعرفة **Manufacturer's Alliance** للإنتاجية والإبداع على مجموعة من المنظمات تطبق إدارة الجودة الشاملة أظهرت أن: " (40%) حققت تحسناً كبيراً، (45%) حققت بعض التحسن، (15%) حققت تحسناً هامشياً، (0 %) لم تحقق تحسناً. كما أظهرت دراسة أجرتها **جاكلين كويل شابيرو** أن مدى إسهام الموظفين في إدارة الجودة الشاملة يتأثر برؤيتهم لمدى تطبيق رؤسائهم لأسلوب إشراكهم في صنع القرارات قبل تبني منظمتهم منهج إدارة الجودة الشاملة. وأن تقييم الموظفين لمزايا إدارة الجودة الشاملة يحكم المدى الذي يذهبون إليه في دعمهم لمنهج إدارة الجودة

الشاملة. وأن هذا التقييم للمزايا من جانب الموظفين أهم في التنبؤ بإسهاماتهم المستقبلية في إدارة الجودة الشاملة من إسهاماتهم الفعلية المبدئية في هذا المنهج قبل تقييمهم للمزايا.

كما أفصحت نفس الدراسة أنه ليست هناك علاقة موجبة بين مدى مشاركة الموظفين بمنهج إدارة الجودة الشاملة وبين الالتزام الذي يظهرونه تجاه المنظمة. مثل هذه النتائج وغيرها تؤكد ضرورة توفير البيئة الملائمة لتبني منهج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة وخاصة المنظمة العامة قبل الإقدام عليه.

**الخاتمة:**

أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل. والجودة تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة وإتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة وتلبية احتياجات وتوقعات العميل المعقولة. أما معايير التقييس العالمية (الإيزو) فهي عبارة عن شهادة عالمية تحتوي على مجموعة من المواصفات والمعايير الدولية التي تمس نظم العمليات.

تتمثل إدارة الجودة الشاملة في التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للعميل أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل.

مهما يكن أمر الاختلاف في ملائمة أو عدم ملائمة منهج وتقنية إدارة الجودة الشاملة لتحسين وتطوير الأداء والإنتاجية في منظمات القطاع الحكومي، إلا أننا نرى أنه من المفيد زيادة استخدام هذا المنهج، ونتوقع أنه سوف يحقق نجاحاً في بعض منظمات القطاع الحكومي (على غرار المؤسسات الجامعية) إن لم يكن في جميعها بشرط توفير وضمان البيئة والثقافة المطلوبة لنجاحه وهذا هو التحد الحقيقي الذي يواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل بيئة شديدة المنافسة (المنتوجات الأجنبية خاصة).

➢ **النتائــج:**

وفي هذا السياق نعمد إلى طرح جملة من النتائج وكذا التوصيات الواجب على المؤسسات الجزائرية العمل بها في ظل سعيها إلى تنمية وتطوير أدائها العام اعتمادا على نظام إدارة الجودة الشاملة:

- إطلاق الطاقات الإبداعية للمورد البشري والتوجه نحو الاستثمار فيه.
- الاستجابة للتغيرات في تطلعات المستهلك.
- الابتكار والتجديد لمواجهة المنافسة.
- إضافة قيم جديدة ومختلفة للسلع والخدمات.
- إشراك العملاء في أنشطة المؤسسة.
- البحث باستمرار عن شرائح السوق الأكثر تناسبا.
- التخطيط الاستراتيجي الذي يستبق المشكلات.
- إدارة عناصر المناخ الخارجي.
- تصميم وتأكيد الجودة ونظام الجودة الشاملة وتبني معايير الإيزو.
- استيعاب التكنولوجيا الجديدة وتكوين حزم تكنولوجية متنافسة.

❖ تنمية مناخ داخلي ايجابي في المؤسسة وتوعية الأطراف بضرورة الانتماء.

**قائمة المراجع:**

[1] د. علي السلمي- "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000"- دار غريب- 1995- ص18.

[2] فريد راغب النجار- "إدارة الإنتاج والعمليات"- مكتبة الاستفتاح- 1977- ص397.

[3] سونيا محمد البكري- "إدارة الجودة الكلية"- الدار الجامعية للنشر- مصر- 2003- ص13.

(4) د. علي السلمي- "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000"- مرجع سابق(1995)- ص20-21.

(5) Stephen Harrison , "Total Quality Management" public Administration Quarterty 1993 p 16.

(6) James Rilay, "just exactly what is "total quality management, personal journal" Fb 1993 p 72.

(7) Baharat wakhlu "Total Quality, exellence through organisation, First edition 1994.

(8) د.كاظم خضير محمود- "إدارة الجودة الشاملة"- دار الميصرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 2000 ص 25.

(9) سعيد عامر يس- "إدارة التغيير"- الطبعة الأولى- مصر- 1999 - ص 38.

(10) Claude Yves Bernard "Le management par la qualité total" paris 2000 p 10.

(11) د.كاظم خضير محمود- مرجع سابق ذكره - ص 216.

(12) سعيد عامر يس- مرجع سابق- ص 30.

(13) عمر وصفي عقيلي- مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة- دار وائل للنشر- 2000-ص12.

(14) دافيد لاسكال- قمة الأداء- سلسلة إصدارات بيمك- مصر- 1998- ص30.

(15) د.حميد عبد النبي الطائي ود.رضا صاحب آل علي و سنان كاظم الموسوي-"إدارة الجودة الشاملة والإيزو"- الوراق للنشر والتوزيع- طبعة أولى 2003- ص113.

(16) Jouslin.D. Noray.B "Le mouvement international de la qualité" édition Rimod Paris 1990 p 3.

(17) "Normes pour le management de la qualité et l'assurance de qualité" – paris- 1ère lignes directrices pour leur sélection 1995.

(18) د.حميد عبد النبي الطائي ود.رضا صاحب آل علي و سنان كاظم الموسوي- مرجع سابق-ص119.

(19) د.علي السلمي "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو" دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع- 2002 -ص 99.

(20) توزان فاطمة – " إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي لتطوير نظام التعليم الجامعي – دراسة حالة جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف"- رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص: علوم تسيير- جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم- 2005/ 2006- ص 67- 68.

(21) الدكتور عبد الرحمن بن عبد اللـه الشقاوي - نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية- ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي - محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص - وزارة التخطيط - الرياض. المملكة العربية السعودية - أكتوبر 2002م- ص10.

(22) P.Lorino-«L'économiste et le manager»- éd ENAG-Alger-1991-P56.

(23) R.Brosquet-«Fondement de la performance humaine dans l'entreprise»- les éditions d'organisation- paris- 1989- P11.

(24) عبد المليك مزهودة-«دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية»- رسالة ماجستير في العلوم اقتصادية- جامعة باتنة- دفعة 1998- ص36.

(25) عبد الصمد سميرة-«أهمية تقييم العاملين في إدارة الموارد البشرية- دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية بباتنة SERUB»- رسالة ماجستير في علوم التسيير- فرع تنظيم الموارد البشرية- جامعة باتنة- دفعة 2008- ص60.

(26) علي السلمي-«إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية»- دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع-القاهرة-2001- ص125.

(27) علي السلمي-« تطوير أداء وتجديد المنظمات »- دار قباء- مصر-1998- ص92.

(28) د.عبد الرحمن بن عبد اللـه الشقاوي - نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية- ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي - محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص - وزارة التخطيط - الرياض. المملكة العربية السعودية - أكتوبر 2002م- ص11-12.